



明茨伯格深入企业内部
观察其真实的运作状况，
以犀利的笔锋挑战传统管理学说，
呈现了在组织、结构、
决策等方面的智慧

明茨伯格 论 管 理

[加] 亨利·明茨伯格 (Henry Mintzberg) 著 阎佳 译



机械工业出版社
China Machine Press

MINTZBERG

ON MANAGEMENT

Inside Our Strange World of Organizations

MINTZBERG

ON MANAGEMENT

A black and white portrait of a middle-aged man with receding hair, wearing round-rimmed glasses, a dark suit jacket, a light-colored shirt, and a patterned tie. He is looking slightly to his right with a neutral expression. The background is dark and out of focus.

明茨伯格 论管理

MINTZBERG ON MANAGEMENT
Inside Our Strange World of Organizations



机械工业出版社
China Machine Press

Henry Mintzberg. Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations.
Original English Language edition @ 1989 by Henry Mintzberg.
Translation Copyright © 2007 by China Machine Press.
Published by arrangement with the original publisher, Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc.
All rights reserved.

本书中文简体字版由The Free Press通过Andrew Nurnberg Associates International LTD. 授权机械工业出版社在中国独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版
版权所有，侵权必究
本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2007-0395

图书在版编目（CIP）数据

明茨伯格论管理（珍藏版） / （加）明茨伯格（Mintzberg, H.）著，阎佳译. —北京：机械工业出版社，2010.9

（明茨伯格管理经典）

书名原文：Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations

ISBN 978-7-111-31945-0

I. 明… II. ①明… ②阎… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆CIP数据核字（2010）第182705号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：章集香 版式设计：刘永青

北京京师印务有限公司印刷

2010年10月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 21印张

标准书号：ISBN 978-7-111-31945-0

定价：48.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

总 序

-----明茨伯格的背影-----

最早接触明茨伯格，是在通用的管理学教科书上读到他的管理者角色理论，大概是在1990年，我在中国人民大学上大学二年级的时候。本科生学管理，因为没有实践经验，其实读什么也都是过眼烟云，没有留下什么深刻印象。1999年我到欧洲工商管理学院（INSEAD）读博士时，因为明茨伯格长期担任这所学校的访问教授，我才开始注意认真学习明茨伯格的各種管理理论。那时，他待在INSEAD的时间已经不多了，印象中，学校里挂着他名字的办公室的门，大多数时候都是锁着的。

初见到明茨伯格是一次他给新来的MBA做晚间讲座的时候。那时他的《管理者而非MBA》尚未出版，但他反思MBA的教育方法已经有很多年了。在座的都是MBA，所以，明茨伯格那些批评MBA的话相当于是“当着秃子的面，非要说亮”，MBA也不示弱，双方唇枪舌箭，妙语连珠。当时的印象是明茨伯格批评问题很尖锐，很严厉，非常不留情面。

参加了INSEAD的国际实践管理教育（IMPM）的项目小组后，我与明茨伯格的接触逐渐多起来，慢慢发现，生活中的他其实是一个非常随和的人，一点管理大师的架子都没有，用我的话来说，是一个“terribly nice guy”。同时我还发现西方国家很多优秀学者都像孩子一样单纯，所谓的“赤子之心”也不过如此吧，我想这应该与西方成熟的科研体制有关。

谈起管理，西方有两个圈子，一个是学术界，一个是大众界，虽然鸡犬之声相闻，却是老死不相往来。例如，这些年大家耳熟能详的德鲁克、柯林斯、彼德·圣吉等人其实都属于大众界，而学术界的大师如赫伯特·西蒙、詹姆斯·马奇，估计大多数人也是闻所未闻。而明茨伯格是极少数能够两条战线同时作战的人。我想，这应该与他极强的文字表达能力，能够真正把文章写得深入浅出，雅俗共赏有关。我曾向他请教这个问题，他告诉我，秘诀很简单：好文章是改出来的，不是写出来的！一篇几千字的小文章，他往往也要改上一两星期。也许世上确实有那种传说中的下笔万言、倚马可待的才子型写手，但很明显，明茨伯格不属于这种类型。

当然，真正给明茨伯格带来学术界地位的是他系统性的管理思想。简单说来，理解明茨伯格的管理思想有三个维度。首先，他的管理思想属于管理学中的强调经验、实证和归纳的英美学派，与此相对的，是管理学中强调理性、推理和演绎的大陆学派。这种倾向的集中体现是他关于管理者角色的研究，代表作是《管理工作的本质》，30年后明茨伯格重写了这本书，也就是2010年出版的《明茨伯格管理进行时》一书。在明茨伯格基于田野调查，提出管理者的角色理论之前，管理学中占统治地位的是法国人法约尔等人奠定的管理功能论，即所谓的“计划、组织、指挥、协调、控制”思想体系，按明茨伯格的说法，这些词其实是同义反复，意思都是控制。

理解明茨伯格的管理思想的第二个维度是他强调平等、参与和互动的进步主义倾向，与这种倾向相对的，是强调管理层权力、崇拜CEO和管理层的超人能力的保守倾向。集中体现他的这种倾向的是他关于战略规划的研究，代表作是《战略规划的兴衰》。在这方面，他的对手包括咨询公司、大众媒体，以及咨询公司和大众媒体的宠儿：各种带着纸糊高帽的商业英雄或管理大师。所以，他本人不喜欢别人把他叫做“Guru”（大师）。如果非要给他一个印度字眼的头衔，他说，他宁愿是一个“Swami”（学习者）。

第三个维度是他属于管理学中强调理论与实践的良性结合的实践学派，反对的是执意效仿自然科学、试图在大学里把管理学建成一个有着与自然科学一样的学术尊严的专业学科的学院派。这里，他重点提出的是管理也是一种技艺的

观点，这种技艺的成分加在科学、艺术的基础之上，就构成他的管理三元论。他对美式MBA教育模式的批评，就是因为这种MBA教育过分强调了管理的科学成分，忽视了管理中通过想象力才能达到的艺术成分和通过经验才能达到的技艺成分。这个维度上，明茨伯格的代表作是《管理者而非MBA》。

三个维度同时是他学术生涯的三个步骤、三大战役、三座里程碑，其统一的、一以贯之的核心是他一直强调的一种科学的、人本主义的精神，对于任何摆出权威姿态的东西以及被顶礼膜拜的对象的发自内心的怀疑态度。我曾感慨过，学者一辈子能够打下一座城堡已经是很大的贡献，像他这样，一而再，再而三，不敢说绝后，至少是空前了。

明茨伯格经验主义倾向秉承的是英美哲学的认识论传统，该传统一直是西方学术界的主体。这其实也是明茨伯格的管理学思想能够迅速进入管理学主流的原因。明茨伯格的平等主义倾向发扬的是以加拿大和北欧为代表的社会民主主义的批判传统，其参照系是美国一贯的对金钱和资本，对资本家的能力和权力进行崇拜的传统。他对MBA教学模式批判，除了与这种批判精神一脉相承，同时也是对美国最近20年过分强调技术与数字倾向的批评，这种倾向与股票和股票市场的力量（原教旨市场主义）的上升紧密相关，美国主流商学院向投资银行业、咨询业提供MBA毕业生，很大程度上也属于这种市场机制的一部分。

明茨伯格向一架架隆隆运转的大机器发出挑战，费力，却未必讨好。总体而言，强调员工、强调平等、强调实践的管理学理论不容易像强调领导力、强调理性（不管是“灵光一现”还是各种貌似科学的分析框架）、强调自上而下的战略那种管理学理论一样得到作为实际控制企业资源的在位者的同情、认同和支持。但是，明茨伯格的理论的意义也正在于此：很大程度上，正因为有一批像明茨伯格这样专做费力不讨好的事情的人，西方国家整个商业系统才能顺利、平衡地运转。

有记者问我明茨伯格理论对于中国企业的意义在哪里，我说，科学的人本主义的意义是跨文化和跨时代的。中国管理界会由于存在科学精神的缺乏、人文传统的失落，面临的问题要比西方的问题更严重。中国企业现在普遍面临的创新能力的匮乏、劳动力密集型产业的死循环、产业升级的无能，背后其实都

是科学人本主义的缺乏。所以，我们现在比任何国家、任何时期都更需要明茨伯格的思想。现在，中国的学术圈和企业界对于明茨伯格的了解都非常有限。所以，还需要通过我们的努力工作，让更多人了解明茨伯格的管理思想，认识到管理的本质不是整人，更不是把人当机器来控制，也不是把人当羊群来驱赶（所谓“领导力”），而是尊重、平等、信任、合作和分享。

明茨伯格正在撰写一本叫《跨越亚当·斯密与卡尔·马克思》的新书。他告诉我，他已经为这本书准备了十几年，积累的笔记已经有近一米高了。看来，这个不知懈怠为何物的老将又在向下一个城堡进军了，赤手空拳，然而却又势在必得。他远去的背影之后，是一片片广阔的田野，他所播撒的思想的种子，如今已是一片丰饶的景象。

肖知兴

中欧国际工商学院教授

中国人民大学亨利·明茨伯格研究中心学术主任

推 荐 序

----- 错过明茨伯格 -----

上次在北京的一个论坛碰到日本最好的私立大学庆应义塾刚卸任的商学院院长青井伦一先生。青井先生是1980年哈佛DBA出身，算是圈内的老前辈了。我们聊起明茨伯格的管理思想在日本的传播情况，他告诉我，明茨伯格的思想在日本非常受欢迎，包括波特在内的其他管理学者与他相比，都显得太技术性和太商业化了，缺乏人文内涵和哲学底蕴，不太符合日本人的胃口，其影响力无法与明茨伯格相比。

说实话，我一点也不觉得奇怪。明茨伯格1996年发起的国际实践管理教育(IMPM)，英国、法国、加拿大、印度的合作伙伴都是一所学校，而日本的合作伙伴却是神户大学、一桥大学和日本高等科技研究院三所学校的诸多教授，之所以如此，他的管理思想在日本受到广泛的欢迎应该也是其中原因之一吧。IMPM第一期的参与公司里，日本公司也占了很大的比重，包括松下公司和富士通公司都是IMPM长期的合作伙伴，应该也是出于同样的原因。

中国的情况却好像不大一样，明茨伯格很大程度上还是圈内人才知道的名字。商学院内外，一说起管理，大家津津乐道的都是SWOT、7S、五力模型这些方法、技术、工具层面的东西，知其然，不知其所以然，榔头、扳手之类的东西收集了一大堆，真要碰到什么问题，照样抓耳挠腮，束手无策。更极端的是东施效颦，甚至邯郸学步，西装一穿，就不知道怎么走路，只好爬着回家了。业界笑传一些上EMBA课把公司上得破产的例子，从这个角度看，无足深怪。

同样是向西方学习，日本人以一种拿来主义的谦逊态度，不寻到事物的本源绝不罢休；中国人却习惯以一种机会主义的态度，隔靴搔痒，甚至买椟还珠，这不是第一次，也绝对不是最后一次。学者对比研究晚清重臣张之洞和日本的启蒙之父福泽谕吉所写的《劝学篇》，同样是劝诫本国人民虚心向学，福泽谕吉用完全与西方启蒙精神相贯通的“人人独立，国家就能独立”的思想作为核心，而张之洞却提出“中体西用，人人以国为体”，貌似中允，其实是暗渡陈仓，一掉头，又回到走了几千年的鬼打墙式的老路上去了。

这一次，我们又会错过明茨伯格吗？不能，明茨伯格的管理思想对于中国企业的发展具有极大的参考价值。

口号人人会喊，多少中国企业，以为把“以人为本”贴上墙，自己就是一家有文化的企业了。问题是什么叫“以人为本”？是以压制人的能动性、钳制人的创造性为本，还是以尊重个体、发展个体、解放个体为本？他们中有多少人能真正认识到，管理的本质不是整人，不是把人当机器来控制，不是把人当羊群来驱赶（所谓“领导力”），而是尊重、平等、信任、合作和分享的精神？面临劳动力短缺、资源告急、环境崩溃的重重危机的中国企业家们，已经无法承担错过明茨伯格所带来的严重后果了。

肖知兴

中欧国际工商学院教授

中国人民大学亨利·明茨伯格研究中心学术主任

译者序

-----Foreword-----

从接下这部书稿，到终于草校完成，前前后后用了将近一年时间。当时拿到书后一看，就知道自己接了个烫手的山芋。原著的行文非常学术气，往白了说就是很繁复。在亚马逊网站（www.amazon.com）上查知，这本书的阅读难度，在该网站所有图书中，是排在前10%的。后来听说几年前出过一个中文版，赶紧去找来看。一看之下，哭笑不得。倘若说原文很难看懂，那么这个译本就是根本没法看懂了。不过，虽说参考的价值全无，但这个译本对我倒也有些好处——警醒我绝不能这么翻，这样既对不起读者也对不起自己。

现在，我的成品拿出来了，只等出版后各位读者打分了。

此外，这里需对原文中一个词的译法做些解释。作者用了大量篇幅讲组织的“configuration”。这个词，英文字典里的解释是：

a. Arrangement of parts or elements.

b. The form, as of a figure, determined by the arrangement of its parts or elements. See Synonyms at form.

一说的是部件或元素的布局、排列；二说的是由其各部分或元素排列所决定的形式，是“form”的同义词。于是最开始，我把这个词翻译成“形式”。但文中同时也频繁出现“form”，形式来形式去，很叫人头痛。于是改译为“结构”，但这又跟另一个词“structure”犯了冲。同是结构，configuration重在强调如何排列，怎样的外形；structure则强调排列之后的整体情况。两者在中文的词义上毫无区别，

但在原文上却有着微妙的差异。是以，原文中会出现这样的话，“...that the configurations are not just structures, not even just power systems: They are cultures.”经过多方考量，原文中有一部分“structure”，我翻译为“构造”。

最后，好的译文应该是通畅流利的，符合中国人的阅读思维习惯。但当我看到原文中这样一段话，左思右想也不知道该怎样用中文思维加以还原：

“...academic research on organizations has tended to limit its insight by favoring analysis over synthesis. In particular, it has tended to focus on how individual variables arrange themselves along linear scales rather than on how sets of attributes configure into types, referred to as configurations, archetypes, or gestalts...”

这里的“how individual variables arrange themselves along linear scales”尤其令我不知所措。照原文死译，“个别变量如何依据线性尺度进行排列”，我不知道有哪个人能看得懂；灵活一点翻，又仿佛失去了原文那一板一眼的意思。最终还是采用了死译的方式，祈读者见谅。

本书篇幅长，内容深，每次回头看，都能发现许多译得不太满意的地方；而由于译者水平有限，或一时的疏忽，错译的地方大概也不少（虽然我已经检查再三，但有时候自己钻了牛角尖，可能看不出来）。如读者在阅读过程中发现错处，或有心得愿意分享，请一定与我联系。我的电子邮箱是herstory@163.net。

阎 佳

致 谢

----- Acknowledgement -----

按惯例，我应当在这里感谢给予本书莫大帮助的每一个人。可收录于本书的不少文章，都是我从前所写的论文。当时我已经说过不少感谢的话，想来不必再做重复。我对诸君的感激之情一如往昔。不过，我仍要特别感谢以下诸位朋友：我的同事丹尼·米勒和弗朗西丝·韦斯特利，是他们帮我理清了思路；我的好朋友吉姆·沃特斯，他在幕后给予我莫大帮助，比起许多我在书中正式提及的帮助，他的援手毫不逊色；我的编辑鲍勃·华莱士，谢谢他对我惊人的包容；我的秘书凯特·玛奎尔—德芙琳和兹内特·可汗，是他们把我潦草的笔记订正得工工整整；还有我的两位导师，莫蒂·雅洛夫斯基和沃利·克莱斯顿，为我提供了很多其他的重要帮助。可我最想道声谢谢的，莫过于我的编辑比尔·里特沃克。

在我看来，比尔·里特沃克，就是“同情心”这个词的最好注释。表面上看来，他这个人不拘礼数（至少对他的好朋友们是如此），所以我说的“同情心”，不是那些精神病医生所谓的什么“移情作用”，而是说他理解朋友们，能及时满足他们的需求。对朋友们的作品，他也额外体贴关注。

1968年，二十多岁的比尔编辑了我的博士论文。那可真是一场惨烈的经历。但我自此学会了如何写作。如今，二十多年过去了，若不是我忘了该怎么写东西，那就是比尔的标准又提高了。但我显然是忘了什么叫做惨烈的经历。不管怎么说，经历了如斯惨烈的第二次合作，我，活了下来；比尔，活了下来；这本书，活了下来；最重要的是，我们的友谊，活了下来。比尔用了几个月的时间编辑本书，

让我不得安宁，简直是要把我活生生地逼疯（我给你举个例子，他竟然在批语上这么说：“把‘伪善’写成‘为善’和‘违善’，你可真够伪善的！”）——直到我终于按计划把一系列文章辑选成了一本满意的书（但愿如此吧）。比尔，我得谢谢你，虽然我的感激远超于此。

照理说，作者还应该在这里指出，尽管其他人为本书做出了重大贡献，但毫无疑问，倘若本书出了什么岔子，责任全由作者一人承担。没门。（比尔，下面这段话不准改动！）我可能没有接受他对某些地方的建议，也可能在他没来得及过目的情况下做了一些最后的改动，但除此之外的每一个地方，要是出现了任何错误或不恰当之处，都该怪罪那个叫里特沃克的家伙。好啦，我又能过上20年清静的日子了。

1989年1月

于Lac Castor

前言

----- 我们的组织世界 -----

不管是好是坏，我们的社会已经变成了一个组织的社会。我们在组织里出生，在组织里受教育，日后在组织里工作。与此同时，组织供养我们，娱乐我们，管理我们，困扰我们（有时候这些情况甚至会同时发生）。最后，组织还会承办我们的身后事。然而，除了一小撮专门研究组织的所谓“组织理论家”和组织管理者有可能深入研究管理问题外，很少有人真正理解，这些奇异的集体怪兽竟是如此深刻地影响了我们的日常生活。

如果你想探索自己的精神层面，随便走进一家书店，都能找出几十本有关思维、身体或行为如何运作的书籍。但如果你想理解组织，你必须去一家大学附属书店，在厚厚的学术书籍里艰难地扒拉出一堆晦涩难懂的理论——除非，你满足于看看教科书，里面整整齐齐地把各派理论打了包，但它们或许又太简单化了一点。

好了，以上是你在管理学书架上能找到的内容。书架上还罗列着别的一些更古老、更传统的科目。在那里，你能找到有关组织的资料。按经济学的说法，组织是一个“理性”却又神秘的实体，拼命追求利润的最大化。我可不知道世界上存在着这样的组织。心理学教我们认识个人的行为，以及组织中小群体的行为，但却只字不提组织本身的行为。政治学探讨的是政府这种非常重要的组织类别，可它着重强调，政府是一种立法或政治制度，却忽视了其作为组织网络的性质。社会学和人类学倒的确是在研究人类的集体行为，但着眼点往往放在大型的松散社会上，而不是较小型的正规组织。

组织理论吸收了上述各学科的相关内容，但增加了一点非常重要的东西，也即“组织”本身的概念。对我来说，组织意味着：为了追求一个共同的使命而出现的集体行为；更通俗地说，也就是一群人集合在一个明确的标志（比如“通用”、“乔式美容院”一类）下，一起生产某种产品，提供某种服务。

写这本书的原因，在于我相信，社会里有一大群人渴望理解组织，其中不仅有尝试经营组织的管理者，还有对组织的奇异行为感到困惑的普通人。每当我跟来自不同背景的人（甚至包括独立工作的专业人士、家庭主妇，以及其他跟组织关系相对较少的人）谈起组织，他们对这个主题所表现出的浓厚兴趣，总会令我惊讶。有人谈起自己在医院里的奇特经历，还有人提到在飞机上、汽车专卖店里的邂逅。我们全都热切地想要理解这些深刻影响着我们的怪兽。可惜，基本的理论知识虽说就摆在那儿，但却很难理解。

本书罗列了这二十多年来我研究过的组织的若干材料。它不仅仅包括了我自己的观点，还有相当一部分的内容，综合了他人的劳动成果（尤其是基于系统化学研究所得出的结论）。多年以来，我一直在思考管理者如何工作，组织如何运作，如何制定决策，如何发展战略，如何构建自身，权力关系如何包围组织，又如何分布（也包括社会如何应对下属的组织）。

我认为，本书收录的这些谈及上述内容的文章，最适合对组织感兴趣的一般读者阅读。一些文章首发于通俗的商业出版物，而另一些只在发行量相当有限、文风更为晦涩的学术期刊上刊登过。我把其中自认为最受关注的篇目汇编成册，做了一些润色，使之更容易为读者所理解。最开始，我只是想把它们整理到一起；结果，我改写了一半以上的篇幅，有些文章甚至重新写了一遍。故此，我希望它不仅适合想要深入理解组织思想的读者，也适合管理行业之外的受众。要是你愿意，大可叫它“流行组织学”——只要你别认为我是在把复杂的组织行为肤浅化就行。

我将本书收录的文章分为三个部分。第一个部分谈的是“管理”，通过这一过程，人们正式负责整个组织或组织的一部分，设法命令（至少是指导）它们怎么去做。第二个部分涉及“组织”的形态。我的研究方式，类似于生物学家区分自然界里的不同物种。我认为，在应对组织这个问题上，我们所犯的最大错误（整个20世纪里我们都在犯这个错误。而且，到目前为止，我们每天仍在犯这个错误）就是误以为有一种“最佳方式”，能管理每一个组织。适合“通用”的好方法，

放到“乔式美容院”，往往就错得离谱。用同一种方法对待所有组织，就像是医生给所有人配了同一副眼镜。第三个部分关注的是“我们这个组织的社会”——我们如何尝试影响它们，反过来，它们又如何影响我们，让我们的生活变得幸福又痛苦。

从从容容地读吧；挑挑又选选吧，按你自己的兴趣去芜存精吧。不管你怎么做都好，记得多想想你自己的公司，你的修理厂，你的汽车供应商，你去看病的医院，让你苦痛不堪的学校，你搭乘的航线，游说你参加的各类协会（卖宠物服装啦，促销爆米花啦，等等）。组织培养我们，剥削我们，教育我们，折磨我们。我们偶尔能逃离组织，少数人甚至能相对独立地自行其是，但我们大多数人必须从公共和私人生活里抽出大量时间应对它们。我们都需要更好地理解组织。

目 录

----- Contents -----

总 序 明茨伯格的背影

推荐序 错过明茨伯格

译者序

致 谢

前 言 我们的组织世界

第一部分 论 管 理

第 1 章 管理者的工作：传说与现实 / 3

管理工作的一些传说与现实 / 5

再谈对管理工作的基本描述 / 9

如何进行更有效的管理 / 15

第 2 章 塑造战略 / 17

战略既是对未来的规划，也是源自过去的模式 / 19

战略不一定全都来自事前的深思熟虑——也可能是在实践中逐步形成的 / 21

有效战略以各种奇怪的方式形成 / 23

战略调整是极为短暂的剧烈变革 / 25

故此，战略管理指的是：塑造思想和行动，控制与学习，求稳求变 / 27